

学校编码: 10384

分类号__密级

学号: 200115027

UDC

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

PTPH 采购管理中国本土化过程研究

The Study of Purchasing Management of PTPH
Localization in China

高 二 平

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2006 年 04 月

论文答辩时间: 2006 年 06 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席:

评 阅 人:

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

1、保密（☒），在 2 年解密后适用本授权书。

2、不保密（☐）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

在全球化的市场中，越来越多的企业开始加强对供应链的管理和监督，从而提升和保持企业的竞争优势。采购管理作为供应链管理内容中的重点之一，在供应链企业之间从原材料到产成品的生产合作交流方面起到了桥梁作用，密切沟通了生产需求与物资供应的联系。本文以 ABB 输配电高压事业部（简称 PTPH）在中国采购管理的工作为背景，运用供应链管理等相关理论来讨论国际跨国大公司在进入中国后零部件采购的本土化以及企业文化如何积极推动全球供应链系统的发展，提高供应链企业的同步化运作效率等相关内容，希望为中国企业提升供应链管理的水平提供一些帮助。

通过本论文的研究，表明了供应链管理在企业发展中的重要位置，正确的选择供应商和物流合作方，通过企业文化有效推动供应链管理水平的提高，正面影响各级供应商的企业文化，动态地对供应商成本、质量、交货、环境、健康和全等进行有效管理和实时监督，不断协助供应商促使其与企业一同成长，以及对供应管理部门人员的绩效评估和有效激励等均是企业提升供应链管理水平，长期保持竞争力的关键环节。

关键词：企业文化；供应链管理；绩效管理

Abstract

With the globalization of markets, more and more enterprises start to recognize the importance of the management and supervision of their suppliers, to keep competitive in the market and sustain growth. Purchasing management is one of the most important contents in supply chain management with connection from raw material to the final products by the enterprise, from material supply to production demand. The paper is a study of supply chain management of Power Technology Product High-voltage (PTPH) – one of ABB business units, which was based on SCM theories, including the localization after entering into China and back sourcing from China to Europe and US, the importance of enterprise culture to the development of global supply chain system, the improvement of synchronization operation efficiency, etc. It would be hoped to give some help to Chinese enterprises supply chain management.

Through the study of the success on SCM by PTPH, the paper emphasizes the importance of SCM in one enterprise. The critical things of SCM include choosing right suppliers and logistics cooperator, positive influencing suppliers' culture, managing dynamically suppliers' cost, quality, on time delivery, environmental protection and workers safety, helping suppliers grow together with the enterprise and effectively motivating SCM staff in PTPH, etc.

Key words: Enterprise Culture; Supply Chain Management; Performance management

目 录

| | |
|----------------------------|----|
| 第一章 导 言 | 1 |
| 第一节 选题背景 | 1 |
| 第二节 相关理论简介 | 2 |
| 第三节 研究内容和方法 | 5 |
| 第四节 论文结构 | 6 |
| 第二章 供应链管理相关理论 | 8 |
| 第一节 供应链管理理论 | 8 |
| 第二节 供应链管理作用 | 8 |
| 第三节 跨国公司理论 | 9 |
| 第四节 本论文分析的理论框架 | 10 |
| 第三章 PTPH 在中国发展概况 | 11 |
| 第一节 ABB 简要介绍 | 11 |
| 第二节 PTPH 简要介绍 | 12 |
| 第三节 PTPH 在中国的发展历史和现状 | 15 |
| 第四节 PTPH 经营管理成功因素 | 20 |
| 第四章 PTPH 在中国的采购管理 | 22 |
| 第一节 优化采购管理组织 | 23 |
| 第二节 注重供应市场分析 | 28 |
| 第三节 强化供应商管理 | 38 |
| 第四节 采购监控与绩效评估 | 45 |
| 第五节 电子信息技术的运用 | 49 |
| 第六节 全球运输协议 | 52 |
| 第七节 发展过程中遇到的问题 | 52 |
| 第五章 研究 结 论 | 55 |
| 第一节 研究的主要发现 | 55 |
| 第二节 不足之处和待进一步研究领域 | 58 |
| 主要参考文献 | 59 |
| 后 记 | 60 |

Contents

| | |
|--|-----------|
| Chapter 1 Introduction..... | 1 |
| Section 1 Background of the thesis | 1 |
| Section 2 Introduction of relative theories | 2 |
| Section 3 Contents and methods of studying | 5 |
| Section 4 Structure of the thesis | 6 |
| Chapter 2 Introduction of Supply Chain Management | 8 |
| Section 1 Theory of Supply Chain Management | 8 |
| Section 2 Function of Supply Chain Management | 8 |
| Section 2 Theory of multinational corporate | 9 |
| Section 3 Analyses structure of theories in the thesis..... | 10 |
| Chapter 3 The development of PTPH in China | 11 |
| Section 1 The brief introduction of ABB..... | 11 |
| Section 2 The introduction of PTPH | 12 |
| Section 3 The introduction of PTPH Supply Chain in China | 15 |
| Section 4 Success factors of PTPH operation management | 20 |
| Chapter 4 The study of PTPH sourcing in China..... | 22 |
| Section 1 Sourcing organization in China | 23 |
| Section 2 Resource market analyses | 28 |
| Section 3 Supplier Management..... | 38 |
| Section 4 Continuous improvement and performance appraisal..... | 45 |
| Section 5 IT supports to SCM | 49 |
| Section 6 Optimize of global transportation | 52 |
| Section 7 Problem during the sourcing in China..... | 52 |
| Chapter 5 Conclusion | 55 |
| Section 1 The major findings of the study..... | 55 |
| Section 2 The area to be improved and the further studying fields..... | 58 |
| References | 59 |
| Acknowledgements..... | 60 |

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导 言

本章为整个论文的概述，首先介绍了本论文的选题背景，其次简要介绍了本论文所使用的相关理论，再次阐述了本论文研究的内容和使用的方法，最后介绍本论文的章节结构。

第一节 选题背景

资源是经济和社会发展的基础。全球性的经济竞争，最终是有效利用全球资源的竞争。打破地域和国家的限制，以最低的成本获得提供最大效益的资源，是各国企业界追求利益最大化的明显体现。在经济全球化的进程中，具有强大竞争力的跨国公司已经成为经济全球化的重要推动力量，它们立足于全球，对其生产经营实行全球性战略安排，把别国的市场和资源纳入其全球性的安排之中，并通过不断的投资、并购和贸易等手段，从别的国家获取和分割自己所需要的资源，实现对全球资源利益的追逐和竞争。与此同时，也促进了各国资源在全球范围内的流动，推动了世界经济进入一个联系更为密切、相互依存的时代。

中国作为一个经济快速增长的大国，正在崛起并成为全球瞩目的最具潜力的采购市场和世界供应链中的重要环节。随着经济全球化和贸易自由化的推动，全球采购将聚焦中国。由此吸引了众多国际跨国大公司的目光，《财富》杂志根据每年销售额排名的全球五百强，基本上都是跨国公司，而其中绝大多数已经在中国投资设厂。它们以雄厚的资金、技术、人才和管理优势，将一个产品的生产和服务细分成几个不同的阶段，并把不同的阶段分布在不同的国家，以最大限度地利用各个国家资源禀赋上的比较优势和税法、市场的有利条件，形成了国际经济中一种非常有竞争力的组织形式。

加入世贸组织之后的中国，融入世界经济一体化的进程也明显加快。就当前而言，我国在生产要素上的比较优势主要集中在高质量而且廉价的劳动力和一些自然资源上，跨国公司将我国作为其整个生产分工链上的一个环节，利用我国这些有比较优势的生产要素，降低了其全球的整体生产经营成本。PTPH 通过有效供应链管理，降低产品成本、缩短物料的循环时间、降低企业库存、减少重复作

业、降低作业成本、减少废弃产品和缺陷产品，增加企业产能、有效改善物流运输等不断地提升客户价值和客户满意度，提高了企业的经营效率，通过将非核心业务地外包和删除非增值业务项目的开展，PTPH 在 2002-2003 年内将其产品的整个生产时间平均缩短 20%^①，并不断开展供应链整合和优化，提高其自身的竞争优势。本论文希望通过对 PTPH 在供应商管理的成功经验分析和总结，从而为中国企业提升其供应链管理水平提供一些帮助。

第二节 相关理论简介

一、供应链相关管理理论

1、供应链管理的概念和内容

美国生产及存货管理协会 (American Production and Inventory Control Society, APICS) 于 1998 年出版第九版的辞典中，将供应链和供应链管理分别定义为：

供应链 (Supply Chain)：从原料开始到成品最终消费的过程中，供货商和使用者这些公司连结的程序。是指公司内部和外部，可以生产产品和提供服务给客户的价值链 (Value Chain)。

供应链管理 (Supply Chain Management)：供应链中各项活动的计划、组织与控制 (Planning, Organizing, and Controlling of Supply Chain Activities.)。供应链管理简单而言是一种策略，是企业交易伙伴共同承诺一起紧密合作，并有效率、有效益地管理供应链中的信息流、物流和资金流，以期在付出最少整体供应成本的情况下，为消费者或顾客带来更大的价值。

供应链管理是一种注重加强制造商、供应商、销售商和顾客之间的协作，实现供应链整体竞争优势的一种管理模式。其基本思想是系统整体优化，信息与知识共享，竞争组合。供应链管理采用虚拟企业的组织模式，对企业间的流程进行整合与优化，并具有适时处理功能的计划和控制系统。供应链管理要求以更广泛的信息共享为基础，构建开放式的企业信息系统。

^① 数据来源：PTPH 卓越经营 2002—2003 年度分析报告

好的供应链管理不但可以有效地组织各种可利用的资源，而且可以在满足客户需求的同时，做到自己高效率的运营，从而取得效益的最大化，主要体现在以下 7 个方面。

（1）以顾客为中心，以市场需求的拉动为原动力，提升供应链的快速响应能力。同时为避免牛鞭效应需要建立基于网络化、平台化和扁平化的供应链。

（2）确定企业的核心业务和竞争力，将其供应链上非核心业务外包，并协助外包供应商与企业本身同时成长。

（3）与战略供应商紧密合作，在不影响商业秘密的条件下充分共享双方信息，共担风险和共享利益。

（4）不断利用信息技术优化供应链的运作，从而降低采购的交易成本。使用 internet 和 IT 技术整合供应链，降低供应链各环节上的交易成本，缩短交易时间。

（5）不断改进供应链的各个流程，通过供应链的不断优化，预测的精确度将大幅度的提高，企业不仅能生产出需要的产品质量，而且能减少生产的时间，提高顾客的满意度。

（6）缩短产品的生产周期，使各级供应商的生产尽量贴近实时需求，查找到企业生产的瓶颈所在，减少其它配合零件的等待时间。

（7）降低在采购、库存、运输等环节之间的成本，通过扩展组织的边界，供应商能够随时掌握存货信息、组织生产、及时补充、加快了物资流动的速度，从而降低企业的存货水平，减少缺货现象的发生，使生产和产品供应周期运行平稳，减少人员与运输费用。

2、供应链环境下采购管理业务模式和内容

供应链环境下采购管理业务模式和内容主要包括采购管理组织、需求分析与资源市场分析、采购基础工作与采购评价、分析和监控等（参见图 1.1）。

三、供应链管理与企业竞争力

供应链管理的作用在于以实现客户价值最大化为目标，关注企业之间的协同效率，整合企业之间的资源处理、资源应用的程序和活动，通过协调、优化供应链上的各个环节，提高供应链管理的效率，根据企业自身的生产能力以及供应商原材料和半成品的提供能力，向客户承诺企业产品的交货计划，并向其供应商传递相应需求计划。供需计划和产品提供计划如何有效的无缝连接和有效率的实施，做到以最低的成本，最短的时间内提供符合企业质量要求的原材料或半成品，以支持企业本身的生产是供应链管理的最大作用。同时通过监控企业供应商实时调整和优化自己的产品提供计划和供需计划，形成一个以信息处理为核心内容的动态优化过程，包括信息共享、协同计划、协同执行，流程优化为实现策略，减少供应链中相关企业的等待、重复、投机和错误行为，借助优化的信息处理结果指挥物流和资金流的运动，实现物流、资金流的更优化配置。

企业竞争力是指企业在竞争的市场环境中，通过配置或创造企业资源，在占有市场创造价值、维持发展等方面与同行业其它厂家在市场竞争中的比较能力。主要体现在占有市场的能力、创造价值和利润的能力，以及创新发展的能力。竞争模式逐步从基于价格的竞争转移到基于质量和服务的竞争，最后转移到基于时间的竞争(Time-based competition)，供应链的运作效率越高，企业的竞争力就越强。供应链管理是对供应链上各个企业的物流、信息流和资金流进行计划和控制，建立供、产、销之间的协作伙伴关系，最大限度地使系统总成本最小，实现供应链整体效率的最优化。供应链管理通过制订发展策略、信息和物流重组，对企业内部业务和外部资源的整合，充分发挥每个企业的优势和功能从而提高供应链和整体竞争力。通过供应链的快速响应、减少企业库存、虚拟企业网络和集成化信息资源共享等来增加企业的竞争优势。

第三节 研究内容和方法

本文是以案例研究的方法通过对 PTPH 在中国的供应链管理的研究，总结 PTPH 的供应链管理经验，以期达到为蓬勃发展的中国企业界供应链管理提出一些建议和分享跨国公司供应链管理成功经验的目的。

案例研究是对单一事项的详细描述和深入分析。研究的这一事项可能是一个人、一个小组、一个组织、一个系统、一种方法或一个事件。

案例研究的目的在于对研究事项做出多维度的、个别化的认识，包括描述、解释、评价和预言。

案例研究的最大优点在于它能充分揭示多种因素相互作用产生研究事项的独有特征的方式，如果可以假定每个人、小组、组织或事件具有独特性——至少在一些细节上不像其它的人、小组或事件，那么案例研究就是可以作为描述这种独特性的最适合的方式。案例研究的最大局限性在于：从一个案例中抽取出的结论，在用于其它案例时，很有可能出现错误。可能减少这种错误的办法就是多研究一些案例、以找到其异同之处。

案例研究的结论，研究者并不都希望把它推广到其它场合；研究者只是想更好地了解其研究的案例的具体情况而已。对一般读者而言，案例研究最有用的是其方法论，而不是从其结论中抽取出的原则，阅读这种案例研究的人可能在自己的研究中采用类似的方法。

案例研究设计方案的程序一般是用界定目标变量的问题或假设开始，接着研究案例中涉及的各因素，及其相互作用的模式，以解释目标变量出现当前状况的方式和原因。然后分析目的，以形成具体的指导性问题，这些问题将表明要寻找的信息来源，种类和寻找的方法。

第四节 论文结构

本论文共分以下五个部分：

第一章：简要介绍选题的主要原因，研究的方法，相关理论简介。

第二章：供应管理的相关理论的介绍，包括供应链管理理论，供应链管理作用，跨国公司理论和本论文分析的理论框架。

第三章：介绍 ABB 输配电高压事业部 (PTPH) 在中国的发展概况。简要概述 PTPH 成功经营管理的主要因素。

第四章：PTPH 供应管理的组织结构、企业文化和供应商的选择、动态管理、资源市场的调查、采购人员绩效评估上的设计和实践研究，分析 PTPH 全球供应

链的成功原因和值得借鉴之处，包括供应链上电子信息技术的运用、全球运输的不断优化以及需要提高和改进的地方。

第五章：总结研究结论和汇报主要发现以及本研究的不足之处和待进一步研究领域。

厦门大学博硕士论文摘要库

第二章 供应链管理相关理论

本章主要介绍供应链管理理论，供应链管理的作用，跨国公司理论和本论文分析的理论框架。

一、供应链管理理论

供应链管理主要涉及到四个主要领域：供应（Supply）、生产计划（Schedule Plan）、物流（Logistics）、需求（Demand）。供应链管理是以同步化、集成化生产计划为指导，以各种技术为支持，尤其以 Internet/Intranet 为依托，围绕供应、生产作业、物流（主要指制造过程）、满足需求来实施的。供应链管理主要包括计划、合作、控制从供应商到用户的物料（零部件和成品等）和信息。供应链管理的目标在于提高用户服务水平和降低总的交易成本，并且寻求两个目标之间的平衡。

二、供应链管理作用

供应链是物流、信息流、资金流三个流的统一。有效的供应链管理能高效率的协调企业的制造流程，提高企业的生产敏捷性；有效的供应链管理能及时的反馈信息、协调供需之间的矛盾；有效的供应链管理能高效利用资源、增强成本控制、改善服务和增加收益具有重要的推动作用。供应链管理通过对供应链中的物流和信息流进行设计、规划、控制和优化来满足顾客不断变化的需求的整个管理过程，同时又要能保证供应链环节中的各个成员都能取得相应较理想的效益，跨国公司通过科学的供应链管理获得了在国际市场领先的竞争优势，将企业的主要精力和投入放在企业的核心技术和环节上，提高了产品的质量，为企业长期在激励竞争的市场上立于不败之地奠定了坚实的基础。

供应链管理促进的分工合作不仅发挥和强化了各自的天然资源、资金、人力资本和技术等优势，更重要的是构建了一个分工体系的生产、管理技术的持续性学习机制，在长期学习曲线的效应下达到了产品质量的提高和废品率的降低。通过供应链的有效管理能使大量分散的企业连接成一个动态的、集成的、虚拟的、

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库